

Gestión y Gerencia en Educación Superior



**La Universidad en
América Latina y El Caribe,
Estado del Arte.**

**El Caso de la
República Dominicana.**

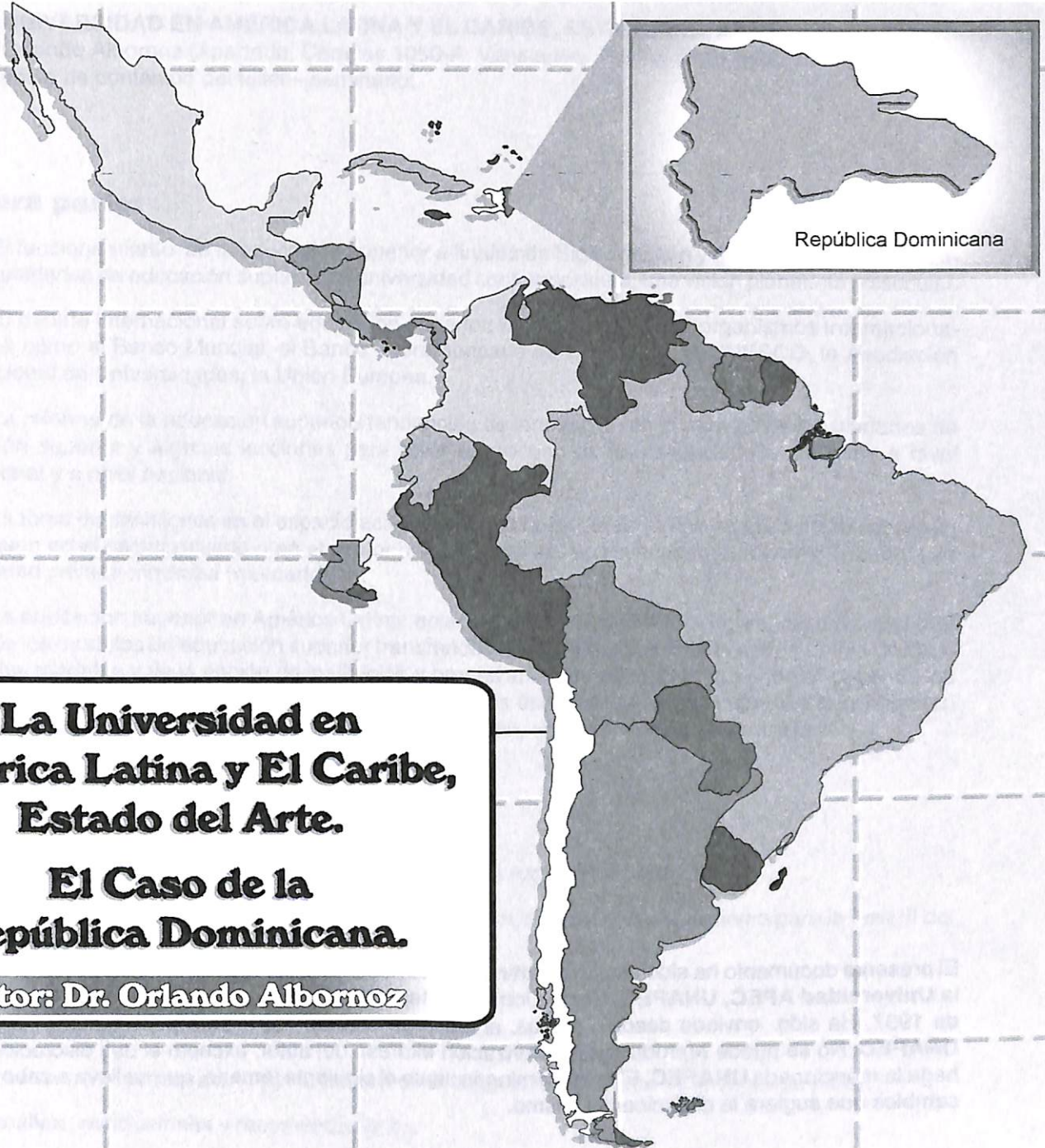
Autor: Dr. Orlando Albormoz



**Universidad APEC
Santo Domingo, República Dominicana
1997**

Gestión y gerencia en educación superior:

Gestión y Gerencia en Educación Superior



**La Universidad en
América Latina y El Caribe,
Estado del Arte.**

**El Caso de la
República Dominicana.**

Autor: Dr. Orlando Alborno



**Universidad APEC
Santo Domingo, República Dominicana
1997**

El presente documento ha sido escrito a partir de la actividad del taller-Seminario dictado por el autor en la **Universidad APEC, UNAPEC**, Santo Domingo, República Dominicana, los días 18 y 19 de febrero de 1997. Ha sido enviado desde Caracas, el día 7 de abril de 1997, para publicación exclusiva de **UNAPEC**. No se puede reproducir sin autorización expresa del autor, excepto el uso discrecional que haga la mencionada **UNAPEC**. El taller-seminario sigue el siguiente temario, que se lleva a cabo con los cambios que sugiera la dinámica del mismo.

Coordinación del Taller y cuidado de esta edición a cargo de la Vicerrectoría de Desarrollo de **UNAPEC**.

Diseño, Diagramación e Impresión: **CENAPEC**

Santo Domingo, República Dominicana / octubre 1997.

Taller-Seminario dictado en la Universidad APEC Santo Domingo, República Dominicana, 17 y 18 de Febrero de 1997.

Gestión y gerencia en educación superior:

LA UNIVERSIDAD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, ESTADO DEL ARTE

Dr. Orlando Albornoz (Apartado, Caracas 1050-A, Venezuela. Telefax 58-2-7822259 No. 50.061).

Relación de contenido del taller—seminario:

Primera parte:

1. El funcionamiento de la educación superior a finales de Siglo: gestión y gerencia en la organización de unidades de educación superior. La universidad contemporánea, una visión planetaria finisecular.
2. El debate internacional sobre educación superior: las posturas de los organismos internacionales, tales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la UNESCO, la Asociación Internacional de Universidades, la Unión Europea.
3. La reforma de la educación superior: tendencias de innovación en el manejo de las unidades de educación superior y algunas lecciones para guiar el proceso de formalización de políticas, a nivel institucional y a nivel nacional.
4. La toma de decisiones en el espacio académico: una tipología de las estrategias posibles, según se apliquen en el sector privado o en el sector público; esto es, la universidad autónoma (Estado) y la universidad privada moderna (mercado).
5. La educación superior en América Latina: estado del arte. Una visión de la educación superior a través de los modelos de educación superior transferidos a la Región. Los límites estructurales de cada uno de los modelos y de la noción de institución y organización de educación superior. El papel de los actores esenciales en el proceso: Estado vs mercado; los estudiantes, los profesores y la comunidad académica. El futuro de la educación superior en la Región, dilemas, retos y posibilidades.

Segunda parte:

1. Dinámica de grupo sobre el tema, y discusión de la exposición anterior.
2. Aplicación de un instrumento a los participantes para levantar datos que sirvan para la fase III del taller-seminario.

Tercera parte:

1. Intercambio con los participantes sobre el levantamiento de datos de la segunda parte.
2. Análisis, conclusiones y recomendaciones.

Lecturas: Se sugiere la lectura de los capítulos que se anexan: "Higher Education in Latin America and the Caribbean", en el libro de Orlando Albornoz, **EDUCATION AND SOCIETY IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN** (London, MacMillan, 1993 y edición norteamericana en Pittsburg University Press, 1993) y el capítulo "The Latin American University Facing the 21st Century", en el libro de Orlando Albornoz, **THE LATIN AMERICAN UNIVERSITY FACING THE 21ST CENTURY** (New Delhi: Wiley Eastern Limited, 1994), en adición, por supuesto, al **MATERIAL DE APOYO** distribuido a los participantes del taller-seminario.

Objetivos y procedimiento del taller-seminario

Los objetivos del taller-seminario son sumamente modestos y el mismo debe verse como una actividad de gestión, que emplea una institución, en este caso la Universidad APEC, con el fin de estimular un nivel de discusión adecuado y permanente, para el mejoramiento de la educación superior en la República Dominicana. Quien conduce el taller-seminario **GESTIÓN Y GERENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR: LA UNIVERSIDAD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, ESTADO DEL ARTE**, intenta, simplemente, abrir una discusión sobre el tema, pero corresponde a cada uno de los participantes efectuar las lecturas sugeridas en este mismo volumen, y otras sugeridas en los dos días de duración del taller.²

Entre los temas propuestos hallamos: analizar la situación de la educación superior en la región, para mejorar los indicadores institucionales de este nivel educacional en la República Dominicana. Nos referimos a indicadores tales como calidad, rendimiento, **performance**, desempeño, rentabilidad desde el punto de vista académico y social; y los añadidos, como prestigio, reputación, rentabilidad desde el punto de vista financiero, uso adecuado de la planta física, exigencias de expansión o contracción del nivel, expansión hacia el nivel de postgrado, uso institucional del tiempo. Esto es, el cronograma de actividades docentes y académicas, el papel de la extensión como extensión cultural y académica y el papel de servicio de la educación superior entendiendo por ello las vinculaciones en-

tre la educación superior y la industria, el comercio y el aparato económico y financiero; la empleabilidad como concepto, el rédito social de la educación superior en sus vínculos con el resto del sistema escolar, cultural y académico, en general incluyendo en ello los vínculos entre la educación superior y la sociedad **at large**; las relaciones internacionales de la educación superior, en este caso República Dominicana, con el resto del mundo: con el país vecino (Haití), con el resto del Caribe, incluyendo los polos de Puerto Rico y Cuba, con USA, con América Central y con América del Sur.

Se dictó este taller-seminario en UNAPEC, la institución primogénita de Acción Pro Educación y Cultura (APEC), con la participación de invitados provenientes de las diversas instituciones de educación superior de la República Dominicana, así como un grupo de funcionarios de la propia institución.

Cabe advertir que la expresión **estado del arte** es un anglicismo, **state of the art**, y ello se refiere a la noción de:

Arqueo conceptual teórico y metodológico de una disciplina en un momento dado, con el fin de determinar sus paradigmas, problemas y retos, entendiendo por añadidura que un estado del arte hace referencias a la vanguardia en esa disciplina o actividad específica. En el caso de la educación superior en una región, América Latina y el Caribe, se trata de observar las tendencias del funcionamiento y operación de los sistemas e instituciones de la educación superior en la Región y en sus vinculaciones con el resto del mundo.³

2. Claudio de Moura Castro y Daniel C. Levy, "Higher education in Latin American and the Caribbean: Myths, Realities, and how the IDB can Help", Social Programs Division, Social Programs and Sustainable Development Department, Inter-American Development Bank, 1996.

3. Alfonso Borrero Cabal, *The University as an Institution Today* (Ottawa y París: International Development Research Centre y UNESCO Publishing, 1993).

La complejidad del mapa internacional de la educación superior

Existen miles de instituciones de educación superior, en el mundo. Algunas tienen diez siglos de creadas, como la Universidad de Bolonia, en Italia; otras han sido creadas en este mismo siglo. De hecho cada día se crean nuevas instituciones de educación superior, para atender a la creciente demanda, en todos los países. Estas instituciones varían en todo sentido, tanto en volumen como en calidad. Se hallan ubicadas en los lugares menos esperados y como formas de organización asumen diversas formas y formatos. Son gobernadas de distinta manera, bien en forma unipersonal, a través de senados académicos o de autoridades electas. Son subsidiadas tanto por el sector público como por el sector privado, en este último caso especializándose en las diversas formas de demanda que asume el mercado, bien universidades confesionales, adaptadas al aparato industrial o comercial, destinadas solamente a un sexo, a una religión. Se hallan generalmente en los centros urbanos, pero existen también en lugares completamente alejados de éstos.

Estas instituciones varían en su nivel de compromiso académico, unas vinculadas a lo que en genérico se llama la comunidad académica internacional, otras apegadas a sus entornos inmediatos, en el otro extremo; esto es, desvinculadas de esa comunidad internacional. Unas son evaluadas a través de procedimientos técnicos, externos o internos; otras se mantienen alejadas de estos criterios. En unas, los estudiantes son el eje institucional; en otras, son los profesores. Unas son de elevado prestigio, nacional e internacional; otras son menospreciadas por la comunidad académica, porque vulgarizan el saber y se dedican a fines considerados ajenos al mundo académico.

Denominadas universidades, tecnológicos, colegios o institutos, son llamadas de muchas formas, pero en general, de una u otra manera, son llamadas universidades, combinando en algunos casos esas denominaciones, tal como universidad tecnológica o colegio universitario. En unas instituciones hallamos esas monumentales "catedrales del saber", que son las bibliotecas de las grandes universidades; pero, en otras, las bibliotecas prácticamente no existen, laborando los estudiantes y aun sus profesores con técnicas orales, para la transmisión del saber.

En algunas, los miembros del cuerpo de docencia e investigación asisten en forma exclusiva a sus instituciones; en otras se limitan a dictar sus lecciones, casi en forma peripatética. En algunas instituciones hay homogeneidad étnica;

en otras, la mayor diversidad posible según la naturaleza de dicha sociedad. Unas son del tipo de enseñanza-aprendizaje denominado presencial, otras son a distancia y unas terceras abordan el problema en forma virtual. Unas siguen el modelo docente de institución de educación superior, otras tienen vocación hacia la investigación científica, tecnológica y humanística. Unas entrenan recursos humanos al nivel básico, otras a nivel profesional, otras a nivel de postgrado. Unas se hallan ubicadas en espléndidas instalaciones, con patrimonios poderosos, mientras que otras se hallan reducidas a espacios físicos bochornosos y con patrimonios escasos.

El clima organizacional es variable, pues en unas hay un clima riguroso y severo, en función de los objetivos institucionales, mientras que en otras el clima es más bien laxo y despreocupado, si así puede decirse. Algunos sistemas de educación superior trabajan con criterios de centralización, mientras otros se hallan en el caso contrario, advirtiendo que en ambos casos se obtiene un nivel operativo satisfactorio, acorde con las exigencias de la sociedad. En algunas instituciones hay una adecuación con las demandas del mercado; y, en consecuencia, el análisis, de este nivel escolar es de por sí complicado y complejo. Por si fuera poco, la educación superior es un terreno minado en materia ideológica y política, llena de intereses diversos, legítimos, lo cual hace todavía más complejo el análisis que intentamos en este documento en relación a la región de América Latina y el Caribe.⁴

En consecuencia, los sistemas e instituciones de la educación superior obedecen al principio de la **variabilidad**, en cuanto a que en cada caso es posible hallar una serie de instituciones que varían una de la otra. Asimismo, obedecen al principio de la **diversidad**; ya que, como se ha señalado, sus tipos y formas son de tal tipo, del modo tal, que no existe un tipo o modelo único. Las instituciones de educación superior son susceptibles, de otro modo, al principio de **identidad**, pues, a pesar de la **variabilidad** señalada, así como de la **diversidad**, todas las instituciones de educación superior, independientemente de sus **objetivos** específicos, tienen **fin**es comunes, dirigidos a calificar como instituciones de escolaridad, unidades dedicadas a tener como contenido procesal el de **enseñanza-aprendizaje**.

En todo caso el mapa de la educación superior en el mundo, es sumamente complejo. Tanto

4. Orlando Albornoz, *Education and Society in Latin America* (London: St. Antony's/Macmillan, 1993; hay una edición de la University of Pittsburgh Press, 1993); Venezuela, *Higher Education in the Nineties* (New Delhi: Wiley Eastern Limited, 1994); *The Latin American University Facing the 21st Century* (New Delhi: Wiley Eastern Limited, 1994).

a nivel del funcionamiento y operación de las unidades y de los propios sistemas, hallamos como una constante que asumen niveles de complejidad mayor, haciendo el análisis más exigente, a fin de poder interpretar cómo operan y funcionan unas y otros.⁵ En términos estrictamente de los procesos de enseñanza-aprendizaje ocurre, evidentemente, que la educación, el "educare", es una actividad del espíritu, inasible, contrario a lo que ocurre en el saber aplicado, trátase de una clínica para la salud o una planta de producción de artefactos.

Cabe añadir que la educación superior es una institución llena de conflictos, en su interior y al exterior. En todos los sitios en donde hay conflictos sociales agudos, bien en Israel, como en Rusia, o en cualquier otro país de aquellos con conflictos internos graves, la universidad sufre y refleja esos conflictos. Quizás un caso interesante es el caso de la universidad palestina en Israel, una institución que refleja, a su vez, las tensiones existentes entre ambas poblaciones, en ese lugar de conflictos sociales históricos. Pero, al nivel de cada sociedad, las instituciones de educación superior reflejan las tensiones de la misma. El mejor ejemplo es el de los Estados Unidos de América, en donde el principio de participación institucional y personal, unido ello a las líneas de demarcación de las aludidas tensiones, raciales, de ingreso, de sexo y de cualquiera otra índole, genera que en esa sociedad existan miles de instituciones de educación superior, en un continuo sumamente flexible, en donde se hallan instituciones de la mayor excelencia, como la Universidad de Harvard, tenida como la mejor universidad del mundo, con instituciones que siguen líneas religiosas, étnicas, de sexo e incluso de asociación con empresas comerciales, como la **MacDonald University**.

Los conceptos de gestión y gerencia aplicados a las instituciones de educación superior, así como las nociones de estrategia y planificación: "New management wine in old academic bottles" (Keller), Política, estrategia y proyecto.

En tanto formas de organización, a las instituciones de educación superior les son aplicables los conceptos y procedimientos de **gestión** y de **gerencia**, al igual que todos los otros conceptos del género, tales como eficiencia, rendimiento, **performance**, calidad, estrategia, liderazgo, evaluación, control de calidad y así sucesivamente. Se puede analizar la organización académica de nivel superior a través de cualquiera de las técnicas usuales, bien por análisis de objetivos, de rendimiento y de planificación, las tres instancias posibles del análisis. Ahora bien, ¿puede una institución de educación superior manejarse como una empresa que genere beneficios, o es la institución académica una forma de organización que, en forma inevitable, sigue líneas ajenas al lucro y a la ganancia? Existen, naturalmente, instituciones de educación superior manejadas como empresa, cuyos objetivos son los de generar una ganancia. Ello es legítimo; y, entonces, es menester analizar conceptos tales como análisis de costos operativos en unidades educativas: costo de planta física, costo de la matrícula, costos académicos (bibliotecas, laboratorios, instalaciones deportivas). Ahora bien, los objetivos de las unidades educativas son distintos a los de las unidades empresariales, ¿qué pasa cuando la unidad educativa es **al mismo tiempo** una unidad empresarial? En este sentido, cabe examinar la experiencia de los parques tecnológicos, especialmente ejemplos tales como **Sophia Antipolis**, en Francia, en donde la empresa privada ha generado la expansión de la universidad pública.

En el sentido lato, **gestión** alude a **mecanismos de impulso hacia la ejecución**, término que viene de los estudios de gerencia de la escuela norteamericana, pero también en el sentido que le atribuía a la actividad **gestionaria** el socialismo yugoslavo, como alternativa al autoritarismo soviético. Se habla de **gestión de calidad**, cuando el objetivo es este nivel; o de **gestión administrativa**, cuando se trata de esta actividad o de **gestión institucional**, referido ello hacia la noción de imagen de la institución. En

5. Los tres volúmenes publicados con los trabajos presentados en la reunión de La Habana, Cuba, en noviembre de 1996. Estos son, el llamado volumen político, *Hacia una nueva educación superior* (Caracas: Cresale/Unesco, 1997; versión en inglés, *Towards a New Higher Education* (Caracas: Cresale/Unesco, 1997)) y los dos volúmenes que contienen los trabajos académicos, editados por Orlando Albornoz y con *Palabras* de Federico Mayor, *Presentación* de Luis Yarzobal e *Introducción* de Orlando Albornoz, *La educación superior en América Latina y el Caribe, el nuevo milenio* (Caracas: Cresale/Unesco, 1997), también en versión en inglés, *Higher education in Latin America and the Caribbean, the new millenium* (1997). Es sumamente útil el *Documento Base*, de la Reunión Internacional de Reflexión sobre los Nuevos Roles de la Educación Superior a nivel Mundial, el caso de América Latina y el Caribe (Caracas: Cresale/Unesco, 1991).

todo caso gestión está referido a un **objetivo**, a una **búsqueda**, a una acción **hacia**.⁶ Naturalmente, se trasladan al análisis de la educación superior, como forma de organización, los diversos conceptos de las ciencias gerenciales. Quizás uno de los más recientes sea el de **reingeniería**, que ha adquirido mucha popularidad y al cual se adiciona el concepto de **ingeniería de gestión**, empleado más recientemente. Sin embargo, en el análisis de gestión y de gerencia, se imponen los criterios tradicionales, que se usan en este trabajo y que son temas aceptados en la literatura internacional.⁷

Tal como explica Rollin Kent, "...la gestión no ha sido históricamente un tema de interés para las corporaciones universitarias. Se aceptaba que la universidad era una forma de organización peculiar que no tenía que ocuparse de asuntos, que, se creía, sólo atañían a la empresa privada... Pero todas estas condiciones se han transformado, al expandirse la educación superior latinoamericana en los últimos veinte años; y por necesidad, al crecer sus costos, el tema de la gestión busca pasar al primer plano de la discusión".⁸

Es oportuno insistir en que el término gestión supone acción, caso en el cual puede ser auto-gestión, gestión coordinada, gestión hacia el desarrollo, gestión privada o pública, según acontezca, y así sucesivamente. Incluso, etimológicamente hablando, gestionar es "Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera", pero **diligencias** que envuelven un sentido de organización para alcanzar objetivos específicos.⁹ En este orden de ideas, el término **gestión** es interpretado como "...la Comisión de dirección y gestión concluyó que se requerían cambios fundamentales para que la universidad pudiera llenar razonablemente las expectativas de la gente en la región del caribe", palabras expresadas por Marlene Hamilton, de la University of the West Indies, en la sede de Mona.¹⁰

En la misma reunión, por cierto, el académico colombiano Luis Enrique Orozco Silva, de la Universidad de los Andes, en Bogotá, expresa-

ba que "Por ello asociamos, al problema de los recursos, el tema de la gestión de las instituciones. La eficiencia interna, la calidad y equidad con que se manejan los recursos es una preocupación que obliga a movilizar las instituciones en cuatro direcciones: cultura de la evaluación, creación de sistemas de acreditación, modificación de las estructuras organizativas y avance en la línea de la descentralización y desburocratización del sistema".¹¹

Naturalmente, -es mi criterio- de nada sirve identificar los procedimientos sin hacer lo propio con los obstáculos, porque de otro modo se incurre en el exceso de retórica que es común en la región, en esta materia. Pero, en todo caso, cabe aludir a cómo la noción de gestión es un concepto que se supone esencial y operativo□; y las unidades técnicas dedicadas al mejoramiento de la educación superior suelen incluir actividades o incluso unidades permanentes destinadas al efecto señalado, como es el caso, por ejemplo, del **Grupo de Trabalho Política e Gestao Universitaria de la Asociación Nacional de Instituciones Federales de Educación Superior (ANDIFES)**.¹²

Como todo otro concepto, el de gestión exige y demanda una determinada operatividad, es decir, una serie de procedimientos. El énfasis en el uso del término puede inclinarse hacia la gestión como concepto o la gestión como procedimiento; pero, en todos los casos, en la educación superior contemporánea en la Región, se sobreentiende que el sistema y sus unidades ya no pueden esperar simplemente a que los entes externos tomen las decisiones, sino que ambas instancias deben proceder a tratar de diseñar **mecanismos de impulso hacia la ejecución**, de las políticas, estrategias, líneas de acción y proyectos referidos a las formas de organización que conocemos con el nombre de instituciones de educación superior. Una interpretación interesante del concepto de gestión, por añadidura, es el utilizado por el rector de una universidad venezolana, la Universidad Católica Andrés Bello, Luis Ugalde, quien expresa que dicha universidad "se entiende a sí misma como un servicio público de gestión privada, sin fines de lucro, y de iniciativa social", advirtiéndose que esta universi-

6. Carmen García Guadilla, *Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina* (Caracas: Cresal/Unesco, noviembre de 1996) y por Carlos Tunnermann Berheim, *La educación superior en el umbral del Siglo XX* (Caracas: Cresal/Unesco, octubre de 1996).

7. *Higher education, the lessons of experience* (Washington: The World Bank, 1994) y *Priorities and Strategies for Education* (Washington: The World Bank, 1995).

8. Daniel C. Levy, *Building the Third Sector, Latin America's Private Research Centers and Nonprofit Development* Pittsburg, USA: University of Pittsburg Press, 1996).

9. "Documento de política para el cambio y el desarrollo de la educación superior", (París, Francia: UNESCO, 1995).

10. Donald R. Winkler, *Higher education in Latin America, issues of efficiency and equity*, (Washington: World Bank Discussion Papers, 1990)

11. Un excelente libro sobre el tema es, por Benno Sander, *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento* (Buenos Aires: Editorial Troquel, 1996). Hay edición en inglés, publicada por la Organización de Estados Americanos, *Educational Management in Latin America, construction and reconstruction of knowledge* (Washington, 1996). Sander alude a la larga historia que existe en la región en materia de administración del asunto educativo, así como a los problemas ideológicos derivados.

12. Véase el documento "Mudanca e desenvolvimento na universidades na América Latina", *Memorias do Seminário Internaional realizado pela ANDIFES no Parlamento Brasileiro, Brasília, setembro de 1995* (Editores: Helgio Tringade y Maria Beatriz Luce), Cresal/Unesco, Caracas, 1996.

dad recibe 610 millones de bolívares del total asignado por el Estado a cuatro universidades privadas, por un monto total de 1.085 millones de bolívares, esto es, el 56 por ciento del total. (A valor de abril de 1997, la cantidad señalada es equivalente a \$ 2.3 millones, de los cuales la Universidad Católica Andrés Bello recibe como subsidio la cantidad de \$ 1.3 millones anuales).

George Keller, en su libro **Academic Strategy, the Management Revolution in American Higher Education** (1983) expresa hace ya poco más de una década, el enfoque que hoy en día es aceptado en forma universal, la de que la educación superior, como sistema y como unidades, deben obedecer los principios de las formas modernas de la gerencia, para lo cual es menester desarrollar un conjunto de estrategias. Es decir, hay que formular políticas que afecten a los diversos actores y al conjunto de las instituciones y del sistema. Casi del mismo modo como hoy en día la tecnología de la informática constituye una verdadera revolución, el haber adoptado principios de gerencia fue en su momento una revolución, ciertamente excedida en oportunidades con el **managerialism** que, en forma equivocada, llegó a creer que una institución de educación superior era idéntica a una organización empresarial y que podía ser manejada con criterios estrictamente gerenciales. Naturalmente, el aporte al enfoque del gerencialismo aplicado a la educación superior es el entendimiento de que una unidad educativa de este nivel es una forma de organización que demanda análisis financiero, estudios de recursos humanos, políticas salariales y estudios de beneficios y estímulos sociales, al igual que cualquiera otra forma de organización.

Por otra parte, y quizás por lo mismo del papel del gerencialismo, la cuestión es que hoy en día el término de reforma, aplicado a la educación superior, carece del aire de fibra social y de intento por emplear la institución de educación superior como un mecanismo ella misma de intervención social. Reforma, entendida entonces como **adaptación a nuevas necesidades**, supone aceptar y adoptar conceptos y prácticas relacionadas con **redesign** o como el famoso **downsizing**. En el concepto de universidad supuestamente autónoma, heredera de la tradición argentina de principios de siglo XX, ésta, que abrió vía al cambio, se convirtió en una rigidez tal que de hecho impide nuevos cambios, como acontece en el caso de la universidad venezolana, presa como se halla por parte de los gremios, ya no estudiantiles, como en 1918, sino de los gremios de los docentes, que han terminado por imponer a la universidad venezolana las reglas de juego de la vida académica.

La unidad de educación superior, concebida como una organización, con su peculiar clima académico, ha de proceder a establecer mecanismos de gestión completamente distintos a los que asumía en años anteriores. Entonces la gestión era casi en su totalidad una gestión pública, casi en los términos de la difusión de una misión y de una necesidad derivada de la concepción del Estado proveedor. Pero, en las nuevas formas de comportamiento de la sociedad, tanto el sistema de educación superior, como sus unidades, han de establecer una gestión bipolar, hacia el sector público, ciertamente, peor también hacia los usuarios de la propia institución, así como hacia los usuarios del servicio educativo superior, a través de dos vías, el **entrenamiento de personal** y la **producción de innovaciones**; lo primero a través de los **títulos y credenciales**; lo segundo, a través de las **patentes industriales**.

La gestión abarca dos aspectos, aquella al nivel del sistema y la propia al interior de las instituciones. En ambos casos dirige los mecanismos de gestión a través de los actores envueltos en los procesos que permitan mantener y hacer crecer el sistema y las instituciones, según las fluctuaciones de la demanda por el servicio educativo de nivel superior. En todo este proceso de gestión, existe un conjunto de negociaciones, porque cada actor trata de gestionar unos mecanismos, e influir en la toma de decisiones. Por una parte, el Gobierno se relaciona con el sistema y las unidades, según sus políticas; por otra parte el sistema y las unidades procuran establecer el liderazgo en la toma de decisiones, gestionando que el Gobierno actúe según los intereses de la educación superior. Luego los actores internos proceden a establecer sus mecanismos de gestión que juzguen apropiados, entendiendo por actores en este caso a los estudiantes, a los docentes e investigadores, a los empleados administrativos y a los obreros. Cabe añadir la gestión a nivel internacional, para lo cual debe definirse la estrategia apropiada, esto es, si esa gestión queda en manos del Gobierno, del sistema o de las unidades.

En el área de la gestión académica es esencial el concepto de estrategia expuesto por Cynthia Hardy, en su libro **Managing Strategy in Academic Institutions, Learning from Brazil** (Berlin: Walter de Gruyter, 1990). Para el sistema y unidades de la educación superior de la República Dominicana es importante el análisis de Hardy, porque el mismo está elaborado a partir de la experiencia de un país en donde la mayoría de las unidades del sistema son las **escuelas aisladas**, "la mayoría de las cuales son instituciones de pequeño tamaño, con fines de lucro y

especializadas en una actividad disciplinaria". Esto permite introducir una discusión, a título de señalamiento del problema, de cómo existe una cierta repulsión en tanto considerar a las instituciones de educación como susceptibles de lucro, como si el lucro en sí mismo fuese una actividad repudiable. Ahora bien, ocurre sí que, en la concepción estrictamente comercial de la educación superior, es quizás probable afirmar que en muchos casos el intento por un lucro de mayor volumen es un propósito contradictorio: a veces tratar de ganar más es de hecho ganar menos, ya que al desnaturalizar las características de la empresa educativa ésta no gana prestigio ni reputación, y, a la larga, pierde calidad. He hallado en mi experiencia que los directivos de instituciones de educación superior que ven la misma sólo como negocio, omiten invertir en gastos académicos, como viajes, financiamiento de mejoramiento de personal. Manejar unidades de educación superior sólo como negocio ignorando o desconociendo el carácter académico de las mismas es suicida, y es simplemente un mal negocio, una mala interpretación de la noción de empresa.

Hardy, retomando el comentario, sugiere una cuestión que parece interesante de ejecutar en la República Dominicana, el hacer suficiente investigación para averiguar cómo se procede en el sistema de educación de este país en las distintas instancias de la formulación de políticas, establecimiento de estrategias y la toma de decisiones, como proceso. En este sentido, Hardy habla de dos posibilidades, el uso y ejecución de todo el proceso apoyado el mismo en una determinada **racionalidad**, o más bien estudios organizacionales en los que se impone un cierto nivel de **anarquía organizada**. Lo segundo respondería a un enfoque **adhocrático**, lo primero a un enfoque **tecnocrático**. Es decir, en este sentido cabe impedir el surgimiento de una burocracia académica, mediante la creación de un enfoque tecnocrático en el manejo de la academia, en donde se imponga sólo lo **tecnocrático** en sí como una **racionalidad** precisa y eficiente.

Un tópico adicional es el tema del liderazgo, asociado a los principios del **management** (gerencia). Para ello cabe citar el libro de Titus Oshagbemi **Leadership and Management in Universities Britain and Nigeria** (Berlín: Walter de Gruyter, 1988). Este libro alude a un tema que, al parecer, se obvia a menudo en América Latina y el Caribe: la calidad del liderazgo académico. Para no mencionar el caso de la República Dominicana, puedo referir que en el caso venezolano, por ejemplo, las autoridades académicas son electas dentro de sus comunidades, caso en el cual dichas elecciones están sujetas a las

características propias de toda elección, con sus dosis de populismo. En el caso cubano, por otra parte, el Gobierno designa a las autoridades de las instituciones académicas. En ambos casos se introducen elementos subjetivos que impiden el mejor funcionamiento del liderazgo.

Por ello sería prudente elaborar en la República Dominicana un perfil del liderazgo académico, y seguirlo al pie de la letra, en forma tal que, tanto las instituciones del sector privado como aquellas del sector público, adopten un perfil aceptado como legítimo, como, por ejemplo, alrededor de la edad de la autoridad (digamos no mayor de 60 años de edad, ni menor de 40), sexo (sin discriminación), credenciales académicas (mínimo título de doctorado y diez años de experiencia en distintas posiciones académicas), exclusión de los propietarios de las instituciones en el liderazgo visible de las instituciones, disminución de los monopolios en materia de la propiedad de unidades del sistema de educación superior. Naturalmente, se maneja en este caso una hipótesis mediante la cual un liderazgo competente sería capaz de tener un efecto multiplicador en el mejoramiento del sistema de educación superior en la República Dominicana. Incluso, si se me permite la audacia del caso, una selección del liderazgo académico puede comenzar por aceptar que un rector pueda ser seleccionado según convocatoria internacional, caso en el cual un académico latinoamericano o norteamericano pudiera ser rector de una universidad dominicana. Es una idea que califique de audaz, y tiene solamente un propósito, el cual es destacar que la meritocracia debe estar por encima de la conveniencia.

Deseo destacar que un punto interesante de la discusión, en el taller-seminario, fue observar cómo en la República Dominicana existe un conjunto de políticas y estrategias en materia de educación superior, al nivel del sistema y de las instituciones, y cómo, del mismo modo, hay un proyecto dominicano de sociedad. Dicho esto porque, a menudo, se alude al hecho de que no hay un proyecto político de Estado, en relación a educación superior. Pero en verdad, y tal como se demostró en la discusión citada, hay un proyecto bien **cohesionado**, si bien no totalmente **codificado**. Precisamente la necesidad que tienen países como la República Dominicana es la de codificar su proyecto, de modo tal que contenga las políticas específicas y sus estrategias correspondientes, **pero ello no quiere decir que exista un proyecto que opera tanto para el sistema como para las unidades**. Mas aun, un proyecto de educación superior en la República Dominicana es la suma de los proyectos individuales, como expectativas de desarrollo y crecimen-

to individual. Cada familia dominicana tiene en su cabeza un proyecto escolar, cuya longitud y extensión varía según los niveles de expectativas que tenga esa familia. Una familia campesina o de pescadores, situada en un área marginal del país, difícilmente tenga un proyecto escolar más allá de los niveles básicos. Pero, sociológicamente hablando, es caso improbable que un miembro de una familia de altos ingresos no haga prácticamente lo imposible, para que su hijo o hija adquiera alguna credencial escolar el menos de nivel secundario y con toda certeza de nivel superior, bien sea en el país o en el exterior, porque la legítima inserción de los miembros de las élites, de toda sociedad, pasa hoy en día por el eje de la escolaridad.

En esta materia un país pequeño como la República Dominicana, con recursos escasos para la inversión en materia de educación superior, tiene que aumentar la eficiencia en forma acelerada y ello puede obtenerse a través de los mecanismos de la **planificación estratégica**, la cual exige como prolegómenos el levantar los estudios empíricos que sean menester, a fin de producir el típico **vademécum** que pueda guiar la marcha de la educación superior en este país en lapsos de diez en diez años. Naturalmente, el marco jurídico esencial ha sido liberado, cual es el Decreto 517-96 sobre "Educación Superior en la República Dominicana", en donde aparecen claramente señaladas las competencias del **CONES** (Consejo Nacional de Educación) en materias tales como acreditación y evaluación.

La reforma de la educación superior, una necesidad internacional y una demanda global. El contexto actual de la educación superior. Globalización, homogeneización y diferenciación institucional de la educación superior. El concepto del "networking", el papel de las nuevas tecnologías. La internacionalización de la educación superior.

Cabe acotar cómo los sistemas de educación superior, así como las instituciones que los componen, están permanentemente en situación de **reforma**, término asociado a movimiento social, en el caso de la universidad, bien en el ejemplo de Córdoba; de Argentina, en 1918; o de París, en 1968; o de la propia revolución cultural china, que fue una intensa reforma de la univer-

sidad en aquel país. Menos espectacular es la reforma cuando se hace a nivel institucional.

La reforma universitaria, como tal, es un concepto obsoleto. No obstante, ello debe decirse con cautela y prudencia, porque muchas personas creen en el precepto hipotético de que las cosas deben y pueden reformarse, en un sentido macro, monumental, cuando en verdad las reformas -esto es, los cambios- son más bien pequeñas, a veces imperceptibles, **iterativas**, cuando son efectuadas al interior de las instituciones, si bien son cambios espectaculares, cuando tienen origen exógeno, como el caso de las nuevas tecnologías. Las reformas universitarias, casi siempre -históricamente hablando- han surgido de presiones exógenas, muy pocas veces de diseños endógenos. Córdoba, el Mayo francés, la reforma de Corea del Sur, la propia reforma china, son ejemplos de cambios exógenos; mientras que quizás la reforma de Brasil sea endógena, así como la de USA.

En el momento actual, presenciamos una verdadera revolución, de magnitud impredecible: la transformación y reforma de la universidad, ideada en el testimonio del micro multimedia. Es decir, una innovación tecnológica cruza fronteras nacionales e ideológicas, y se instala en el núcleo de la educación superior, más allá de lo que hubiese pensado cualquier "reformista", anclado en lo ideológico; y es la tecnología lo que cambia de un momento a otro, en menos de una década, el perfil del cultivo del saber. Por ejemplo, los cubanos han mantenido durante décadas sus "principios", pero sus posturas políticas e ideológicas han cedido espacio a las nuevas tecnologías, en forma irreversible. Es oportuno recordar el papel del instrumento fax, en el caso de la indulgencia polaca, contra el régimen prosoviético que gobernaba aquel país.

Quizás hablar de **reforma universitaria**, por atractivo que sea el concepto, sea equívoco. Es decir, la noción de reforma universitaria ha tenido siempre la de una nueva relación entre educación y sociedad, entre educación y estado. La UNESCO habla más bien de un nuevo pacto académico, entendiendo por ello:

*"El objetivo final de la UNESCO en este proceso de cambio y desarrollo de la educación superior es una renovación global, una nueva visión de la educación superior y la investigación, que toman cuerpo en el concepto de una universidad **"proactiva"**, firmemente anclada en las circunstancias locales, pero plenamente comprometida en la búsqueda universal de la verdad y el progreso del conocimiento. Todo ello permitirá*

establecer un nuevo "pacto universitario", gracias al cual la educación superior pueda responder mejor en todos los Esta/dos Miembros a las necesidades presentes y futuras de un desarrollo humano sostenible".¹³

En consecuencia, la reforma debe ser vista como un enorme movimiento exógeno que afecta a cada una de las 800 universidades de la región, a todas aquellas del mundo, unas 5000, con un total de unas seis mil instituciones de educación superior en la región y unas 50.000 en el mundo, lo cual da una idea de la magnitud de la primera reforma global de la educación superior. Por supuesto, cada vez que los científicos sociales hablamos de **cambio**, tenemos presente un concepto adicional: **resistencias al cambio**. Por ello, a veces es indispensable acudir a las famosas terapias de **shock** como un instrumento de cambio; porque, a menudo, no hay maneras de negociar la ineficiencia y es menester aplicar acciones de cambio en forma quirúrgica. Una terapia de **shock** supone medición de la eficiencia-ineficiencia, a lo interno y externo del sistema/instituciones, establecer costos y retornos de la inversión y del gasto, costo político y social de las medidas de terapia; y todo ello demanda los estudios empíricos de evaluación y de recursos humanos, con el fin de ser "proactivos" y proceder a un "nuevo trato" con un sentido real anti-retórico del proceso de cambio. La resistencia al cambio, en la región, como en muchos otros países, se manifiesta en obstáculos cargados a través de los distintos intereses en pugna, bajo el entendido de que la educación superior es una **arena política** -en el sentido que le otorga Seymour Martin Lipset al concepto-, en donde entran en juego diversos intereses ideológicos, comerciales, confesionales, académicos, y así sucesivamente, de modo tal que en cualquier momento un cambio propuesto tropieza con enormes dificultades.

La necesidad de cambios, transformaciones y reformas de la educación superior no debe ser una propuesta arbitraria, sino que debe obedecer a una estrategia, mediante la cual se fijen las metas que hay que alcanzar y los procedimientos que deben seguirse. De nada sirve acudir a una terapia de **shock**, si no se tiene claro hacia adónde se quiere ir. Es más, una terapia de **shock** tiene un altísimo costo si no es efectiva, un tanto en la analogía de que, si bien una intervención quirúrgica puede salvar la vida de una persona, una cirugía aplicada en forma equivocada puede conducir irremediablemente a la muerte de la misma. Sobre todo debe tenerse en cuenta cómo, por una parte, la educación reúne, en tanto organización social, una serie de inte-

reses comerciales, empresariales, políticos, profesionales y de otros tipos de variables, que no pueden ser afectados en la forma aludida de arbitraria; y, por otra parte, la educación es un lento proceso que no necesariamente es catalizable. Esto es, tiene su propio tiempo y aceleración, y no obedece a propósitos voluntaristas.

Es menester examinar las causas del cambio externo que afecta a los sistemas y a las instituciones, en forma decisiva, como ocurre ante la presencia de las nuevas tecnologías electrónicas que inciden en la mecánica del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ese análisis es esencial el libro de Manuel Castell, **The Rise of the Network Society** (Oxford: Blackwell, 1996) en el que Castell plantea el eje revolucionario del concepto de **network**, esto es, cómo la revolución tecnológica acelera la creación de los **cognitive complex** de Parsons.

Otra referencia es enfatizar conceptos tales como la **learning culture**, **knowledge society** y los **knowledge media**, tres conceptos empleados en una conferencia sobre **knowledge** y nuevas tecnologías. Estos conceptos son los que están de moda en el mundo de punta: la universidad virtual, la universidad abierta, entre otros. La revolución tecnológica, entonces, es una acción mucho más profunda que una reforma propuesta en términos sociales. Se trata, para darle un nombre, de la reforma académica de Bill Gates. Este ha hecho más por la reforma de la universidad y de la educación superior que todas las propuestas de los diversos actores envueltos en estos procesos. **Se trata de una revolución silenciosa, aceptada, promovida y cuyo costo no se cuestiona, como del mismo modo no se discute que estas tecnologías son de diseño y fabricación metropolitana, y que somos en la región y en el tercer mundo subsidiarios de estas tecnologías.** Cabe señalar, con intención rigurosa, que todos estos conceptos forman parte del "tráfico" de ideas común en muchos autores. Por ejemplo, me parece interesante comentar cómo el término de **learning society** fue explicado al detalle, ya en 1975, por Peter Scott, en su libro **Strategies for Postsecondary Education** (London: Croom Helm, 1975), derivando el concepto del **Informe Faure**, de la UNESCO, **Aprender a Ser**, de 1972.

13. Véase el "Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior, resumen ejecutivo", documento oficial de política educativa a nivel superior de la UNESCO, 1996.

Algunos materiales a discutir en la sesión de trabajo y que se consideran como lecturas indispensables, sobre el tema de la educación superior en América Latina y el Caribe:

Ejecutar mecanismos y procedimientos de gestión y de gerencia en las instituciones de educación superior no es un esfuerzo distinto al que se hace en otro tipo de organizaciones, como la banca, la industria o la actividad de turismo. Esto es, hay una literatura que es preciso manejar. Sobre este punto me cabe una breve y cautelosa reflexión personal. Habida cuenta de mi desempeño profesional, he tenido contactos técnicos con la forma como se hace gestión y gerencia en la industria petrolera, la principal industria de mi país, Venezuela, y una de las más importantes del mundo. Ahora bien, cuando he tenido que entrevistar a gerentes de nivel alto en empresas de la industria petrolera, he hallado un nivel homogéneo de información y capacidad analítica, sobre la industria y la propia empresa, comparable, esto es, de alto nivel. Por lo contrario, en mis años de trabajo en la región en educación superior, no logro hallar el mismo nivel homogéneo de competencia, en tanto información y capacidad analítica, en los gerentes altos de la que entonces, a estos efectos, podemos denominar "industria del saber académico". ¿Qué consecuencia tiene ello en la marcha de los sistemas e instituciones de la educación superior? Ello es algo que no puedo responder, por supuesto, pero obviamente que debe tener un efecto negativo. Por ello, en algunos países organizan talleres y seminarios para las autoridades de las unidades de educación superior, a fin de hacer homogéneos los conocimientos acerca de esta compleja industria del saber académico, ejercicio que no estaría de más sugerir en un país como la República Dominicana, relativamente nuevo en estos menesteres, si bien su universidad sea la más antigua del Continente. Bolívar, en una carta suya a Santander, dirigida desde Cuzco, el 28 de junio de 1825, le expresaba, en relación al Congreso Anfictiónico, que "La existencia es el primer bien, y el segundo es el modo de existir". El primer bien, en el caso del pensamiento acerca de la educación superior, es un conocimiento relativamente de alto nivel, acerca de la teoría de la educación superior y las formas comparadas que asume este nivel educativo en el mundo, porque de otra manera los comportamientos institucionales se tornan redundantes y repetitivos. El segundo bien es, entonces, la praxis de los sistemas e instituciones de la educación superior. No se necesita una argumentación muy profunda para entender que, sin lo pri-

mero, lo segundo no cabe; esto es, sin esencia no hay existencia.

Mi comentario alude a cómo los gerentes de la educación superior dominicana, en este caso, deben estar familiarizados con una literatura mínima, la cual se señala a continuación, ante el entendido que sería demasiado extenso transcribir en este documento las explicaciones que se hicieron en el taller-seminario, sobre esta literatura. Es la oportunidad para añadir que en la región hay un enorme peso retórico (deber ser) en el comentario genérico sobre educación superior, con mucho discurso proposicional (debe hacerse) y uso reducido de fuentes secundarias (estadísticas) y menos de fuentes primarias (dato recuperado a través de trabajo de campo); esto último, por el mismo nivel de la investigación científica en educación en la región.¹⁴ En todo caso esta literatura mínima indispensable es la siguiente:

1. Salvador Malo y Samuel Morley, *La educación superior en América Latina* (Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y Unión de Universidades de América Latina, diciembre de 1996). Contiene trabajos por Simon Schwartzman, Orlando Albornoz, Ernesto Schiefelbein y Daniel Levy, con comentarios adicionales por Nancy Birdsall (BID) y José Sarukhán (UNAM).

2. Claudio de Moura Castro y Daniel C. Levy, "Higher education in Latin American and the Caribbean: Myths, Realities, and how the IDB can Help", Social Programs Division, Social Programs and Sustainable Development Department, *Inter-American Development Bank*, 1996.

3. Alfonso Borrero Cabal, *The University as an Institution Today* (Ottawa y París:

14. Por cierto, no se trata de argumentar en este documento que los directivos y dirigentes de la educación superior en la República Dominicana carezcan de ideas, argumentos o propuestas, sino que en general, en la región, el "discurso" educativo acerca del nivel superior carece, a menudo, de la profundidad teórica y conceptual esperada. Un ejemplo de ese discurso relativamente débil es el libro escrito por Rodolfo Moleiro, *Historia de la Universidad Metropolitana* (Caracas: Universidad Metropolitana, 1997), en ocasión de los 25 años de haber sido fundada esta prestigiosa universidad privada venezolana, que comparte con la Universidad Católica Andrés Bello el liderazgo de calidad, en este sector; se trata, socialmente hablando, de una universidad cuya clientela está formada por los hijos de familias de altos ingresos. Académicamente es una institución orientada hacia profesiones de innovación, en gerencia, administración y áreas afines. Este libro es una muestra interesante de ausencia de profundidad teórica y conceptual en la materia, como señalábamos en esta misma cita, anteriormente. Lo interesante, entonces, no es la debilidad, sino la ausencia de instrumentos para disminuirla, porque en Venezuela se accede a autoridad de una universidad, pública o privada, sin que la persona tenga, necesariamente, los conocimientos y la competencia para ello. En la universidad pública los directivos (gerentes) son escogidos en elecciones, y en las instituciones privadas son simplemente designados. Por ello es crucial que, en estos países de la región, puedan crearse mecanismos para entrenamiento de autoridades académicas, a fin de orientarlos en ciertos conocimientos básicos en la materia.

4. Orlando Alborno, **Education and Society in Latin America** (London: St. Antony's/Macmillan, 1993; hay una edición de la University of Pittsburg Press, 1993)); **Venezuela, Higher Education in the Nineties** (New Delhi: Wiley Eastern Limited, 1994); **The Latin American University Facing the 21st Century** (New Delhi: Wiley Eastern Limited, 1994).

5. Los tres volúmenes publicados con los trabajos presentados en la reunión de La Habana, Cuba, en noviembre de 1996. Estos son, el llamado volumen político, **Hacia una nueva educación superior** (Caracas: Cresalc/Unesco, 1997; versión en inglés, **Towards a New Higher Education** (Caracas: Cresalc/Unesco, 1997)) y los dos volúmenes que contienen los trabajos académicos, editados por Orlando Alborno y con **Palabras** de Federico Mayor, **Presentación** de Luis Yarzabal e **Introducción** de Orlando Alborno, **La educación superior en América Latina y el Caribe, el nuevo milenio** (Caracas: Cresalc/Unesco, 1997), también en versión en inglés, **Higher education in Latin America and the Caribbean, the new millenium** (1997). Es sumamente útil el **Documento Base**, de la Reunión Internacional de Reflexión sobre los Nuevos Roles de la Educación Superior a nivel Mundial, el caso de América Latina y el Caribe (Caracas: Cresalc/Unesco, 1991).

6. Carmen García Guadilla, **Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina** (Caracas: Cresalc/Unesco, noviembre de 1996) y por Carlos Tunnermann Berheim, **La educación superior en el umbral del Siglo XX** (Caracas: Cresalc/Unesco, octubre de 1996).

7. **Higher education, the lessons of experience** (Washington: The World Bank, 1994) y **Priorities and Strategies for Education** (Washington: The World Bank, 1995).

8. Daniel C. Levy, **Building the Third Sector, Latin America's Private Research Centers and Nonprofit Development** Pittsburg, USA: University of Pittsburg Press, 1996)

9. "Documento de política para el cambio y el desarrollo de la educación superior", (París, Francia: UNESCO, 1995)

10. Donald R. Winkler, **Higher education in Latin America, issues of efficiency and equity**, (Washington: World Bank Discussion Papers, 1990).

Recomendaciones y sugerencias para el mejoramiento del sistema dominicano de educación superior: ¿cómo ven a la educación superior dominicana sus propios gerentes?

Tomando en cuenta criterios internacionales, es posible señalar una serie de recomendaciones, que un país como la República Dominicana debe proceder a estimular. De hecho, tal como expresa Keller, en su obra citada, "American higher education has entered a new era that requires better planning, strategic decision-making, and more direct change" (p. 27). En el caso de países como la República Dominicana esto es aun más perentorio. En este sentido, cabe recomendar, antes que ninguna otra cuestión, un debate permanente acerca del proyecto educativo superior que adelanta y debe adelantar la República Dominicana, con participación de todos los actores sociales. Cabe señalar que proponer una reforma es sencillo, ejecutarla es complicado; ya que hay obstáculos que impiden los cambios. Pero el peor costo posible es el de renunciar al cambio, pues entonces los sistemas y sus instituciones se hacen más rígidos y hacen menos probable el cambio y la transformación.

Un ejemplo es el caso venezolano. En 1958, en la oportunidad del derrocamiento del régimen militar y el advenimiento del democrático, se crearon bolsas de privilegio que se han ido afirmando y en los momentos a mediados de la década de los noventa, cuando los ingresos fiscales hacen prohibitivo mantener esos privilegios, ocurren desequilibrios que entorpecen aun más las posibilidades reales de mejoramiento académico, del sistema y de las instituciones, no obstante que, habida cuenta de la dinámica del caso, surjan instituciones de calidad aun dentro de un piélago de mediocridad.

Cabe apuntar que el sistema de educación superior de la República Dominicana, por supuesto, tiene ciertas características propias, al nivel del propio sistema, que no han sido aun debidamente estudiadas. Al mismo tiempo, es sumamente interesante observar el comportamiento del sistema de educación superior dominicano, cuando se le compara con otros países de la Región, en relación a algunas variables de consideración, entendiendo que solamente una visión comparada entre la República Dominicana y el resto del Continente puede dar una visión de las necesidades del país, con datos ilustrativos. Como ejemplo, podemos citar el hecho de como este país caribeño tiene que elevar su gasto corriente por alumno universitario como múltiplo del PIB; ya que, para un promedio de 0.59 para la

región, la República Dominicana tiene un índice de 0.14, el más bajo de la región.

Los gráficos que se anexan en el Apéndice No. 1 permiten visualizar la situación de la educación superior en la República Dominicana, en comparación con el resto del Continente, datos tomados del libro por Carmen García Guadilla citado en el texto, y proporcionados por la Unidad de Estudios Sociales Aplicados, de la República Dominicana, cotejados con datos proporcionados por la UNESCO y por fuentes accesibles en la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos de América. La tasa de escolarización de la República Dominicana para 1994 es de las más bajas de la región, 15.1 por ciento. La matrícula privada es la más alta de la región, en los últimos 25 años, si bien para 1994 hay países, como El Salvador, Colombia, Brasil, Chile y Nicaragua, en donde en los años recientes la matrícula privada ha aumentado considerablemente. Por otra parte, el gasto público total en educación superior como porcentaje del PIB en dólares es el más bajo de la región, con excepción de El Salvador, equivalente al 0.3. por ciento. El gasto unitario público total y gasto unitario público es, igualmente, el más bajo de la región, con excepción del Perú, con 424 dólares para la República Dominicana. Finalmente, en el caso de esta breve información meramente ilustrativa, la República Dominicana tiene la menor proporción de su presupuesto de educación superior como porcentaje del presupuesto educativo nacional como porcentaje del presupuesto nacional, 8.5 y 10 por ciento, respectivamente.

La educación superior en la República Dominicana tiene ciertas características interesantes. Históricamente se fundó en este país del Caribe la primera universidad del Continente, hecho que a la luz del día no tiene mayor importancia, excepto en la ya referida dimensión histórica. Pero la República Dominicana, como todos los países, en los umbrales del Siglo XXI, se ve obligada como sociedad, a mejorar el rendimiento de su educación superior, un propósito que no es exclusivo de este país sino de una necesidad contemporánea, como lo señalan los comentarios de un libro reciente e importante, de William Greider, **One World, Ready or Not, the manic logic of global capitalism** (New York: Simon & Schuster, 1997). Ello es más fácil decirlo que hacerlo. No existe en la República Dominicana un levantamiento de datos que permita un **dossier** más o menos confiable de los límites organizacionales de la escolaridad y de las reformas que puedan ser aceptables a la dinámica de dicha sociedad.

La presente reflexión alude a educación superior y es el testimonio de un grupo de gerentes

de la educación superior dominicana, reunidos en un taller-seminario en donde se aplicaron dos instrumentos. Cabe decir que los participantes a esta actividad no tenían conocimiento previo de que se les iba a someter este instrumento, y cabe añadir que, una vez respondido, hubo un cierto nivel de lo que pudiéramos llamar **tensión organizacional**, ya que algunas personas, al responder, exigían que sus respuestas fuesen mantenidas "confidenciales"; otras personas se acercaron a expresar su preocupación ante la posibilidad de que se supiese cuáles habían sido sus observaciones. En tercer lugar incluso dos personas se acercaron al consultor, en horas fuera del taller, para asegurarse de que las respuestas serían consideradas **estrictamente confidenciales**. No me compete interpretar este hecho, que simplemente evidencia una cuestión común en la Región, un cierto temor ante reacciones autoritarias. En todo caso las respuestas fueron procesadas en Caracas y ninguna otra persona, excepto el consultor y miembros de su equipo de trabajo, tuvieron acceso a esta información. Permite ello señalar que de hacerse un estudio y evaluación de la educación superior dominicana se tendrá que asegurar que la misma no tendrá otro objeto que el intentar el mejoramiento del sistema o conjunto de instrucciones, especialmente porque no existe interés sobre personas o individuos, sino sobre situaciones genéricas.¹⁵

En cuanto a las respuestas de los participantes al taller-seminario estas pueden verse en las seis (6) tablas siguientes, las cuales se explican por sí mismas; y, obviamente, los lectores pueden sacar sus propias conclusiones.

15. Durante el desarrollo del taller-seminario, se aplicaron dos instrumentos, preguntando a los participantes acerca de los problemas de la educación superior en la región de América Latina y el Caribe, su país y su institución; la literatura que conocían acerca de educación superior; señalamiento de políticas, estrategias y las notas para un proyecto educativo nacional en educación superior. Esta información permite un mapa único e interesante, analizado en el texto.

Tabla N° 1

¿Qué espera Ud. de esta actividad, tanto para la institución donde labora y para su propia persona?

Categorías	Frec.	%
Actualizar conocimientos sobre educación superior en América Latina	16	31.4
Orientación para la adaptación gerencial y gestión de la educación superior	10	19.6
Identificar problemas y proyectar soluciones para las próximas décadas	7	13.7
Instrumentos de análisis para la educación superior y nuestra institución	6	11.7
Colaborar con las universidades miembros en la divulgación de los conocimientos del expositor	3	5.9
Entender el rol de la educación superior frente a la competitividad	3	5.9
Crecimiento personal	1	1.9
Cómo manejar los problemas de falta de capacidad profesional y docente	1	1.9
Cómo ayudar a los estudiantes en la adquisición de conocimientos	1	1.9
Nuevos conocimientos en innovación educativa	1	1.9
Crecimiento cualitativo para el desarrollo institucional cónsono con los planes de desarrollo nacional e internacional	1	1.9
Contribuir en la reflexión sobre políticas de la educación superior y de la propia institución	1	1.9
Total	51	100

Tabla N° 2

¿Cuáles son, a su juicio, los principales problemas, entendidos como obstáculos, de la educación superior en la región de América Latina?

Problemas	Frec.	%
Pocos recursos económicos para investigación y docencia	13	10.9
Baja calidad de la productividad de la educación superior	10	9.6
Bajo nivel académico de los que ingresan a la universidad, lo que dificulta una sólida y profunda formación profesional	10	9.6
Falta de financiamiento gubernamental	10	9.6
Práctica de modelos educativos y estrategias metodológicas tradicionales	6	5.4
Capacitación de los recursos humanos	6	5.4
Carencia de una política de investigación	6	5.4
Proliferación de instituciones de educación superior	5	4.5
Falta de integración al diálogo internacional	5	4.5
Difícil acceso a la bibliografía existente a nivel internacional	5	4.5
Dificultades para contratar personal académico altamente calificado por la baja remuneración	4	3.6
Falta de identidad propia y sustentación de nuestros propios valores para la creatividad	4	3.6
Falta de voluntad política para las transformaciones curriculares	4	3.6
Poca relevancia social de la universidad	4	3.6
Carencia de proyectos generales que abarquen diferentes sectores	3	2.7
Falta de relevancia social de las universidades	3	2.7
Ausencia de una legislación coherente	2	1.8
Enfasis en formar profesionales y no conocimiento y saber	2	1.8
Falta de solidaridad del sector empresarial e industrial	2	1.8
La educación superior es elitista	2	1.8
Pobreza	2	1.8
Problemas culturales	2	1.8
Total	110	100

Tabla N° 3

¿Cuáles son a su juicio, los principales problemas, entendidos como obstáculos, de la educación superior en su país?

Problemas	Frec.	%
Limitaciones económicas y financieras	13	12.1
Falta de planes y proyectos de desarrollo concretos de acuerdo a las necesidades del país	10	9.3
Escaso desarrollo de la investigación científica y tecnológica	9	8.5
La práctica de modelos educativos y estrategias metodológicas tradicionales	7	6.6
Proliferación de universidades sin un criterio académico definido	6	5.6
Poco apoyo del sector público	6	5.6
Capacitación de los profesores	5	4.6
Baja productividad de los docentes e investigadores	5	4.6
Baja calidad de la enseñanza a nivel medio	5	4.6
Ausencia de políticas explícitas sobre formación y desarrollo de recursos humanos	4	3.7
Debilidad en el marco legal de la educación superior	4	3.7
Bajo nivel de los egresados	4	3.7
Falta de voluntad política para resolver los problemas	3	2.8
Elitismo de la educación superior	3	2.8
Programas con contenidos desactualizados y difícil acceso a la bibliografía existente a nivel internacional	3	2.8
Baja remuneración docente	3	2.8
Unificación del currículum interuniversitario	2	1.8
Poco apoyo a la actividad docente	2	1.8
Poca eficiencia del CONES	2	1.8
Pobreza	2	1.8
Pluriempleo de los profesores y académicos	2	1.8
La biblioteca no es un servicio con arraigo en el país	2	1.8
Falta de relevancia social de la universidad	2	1.8
Dependencia	2	1.8
Interés de los sectores de poder en mantener esquemas tradicionales	2	1.8
Total	107	100

Tabla N° 4

¿Cuáles son, a su juicio, los principales problemas, entendidos como obstáculos, de la institución donde labora?

Problemas	Frec.	%
Limitados recursos financieros, espacio físico y personal técnico	16	17.9
Proceso de investigación incipiente y tímido	10	11.2
Capacitación docente	9	10.2
Uso restringido de las nuevas tecnologías	7	7.8
Dificultades para contratar personal académico altamente calificado por la baja remuneración	6	6.7
Identificar y poner en vigencia el fortalecimiento institucional (convalidación, recursos bibliográficos, mayor comunicación)	6	6.7
Práctica de modelos educativos y estrategias metodológicas tradicionales	6	6.7
Clarificación de la misión de la universidad para su inserción en el sector socio-económico de mayor vinculación	3	3.3
Resistencia al cambio	3	3.3
Baja calidad de la enseñanza a nivel medio	2	2.2
Baja productividad de los docentes e investigadores	2	2.2
Evaluación	2	2.2
Falta de apoyo de organismos oficiales	2	2.2
Falta de proyección hacia la sociedad	2	2.2
Amenazas simuladas de organismos oficiales	1	1.1
Centralización	1	1.1
Competencia entre las instituciones miembros	1	1.1
Definición de una filosofía de la educación real	1	1.1
Desproporción entre el gasto administrativo y el gasto/inversión académico	1	1.1
Improvisación	1	1.1
Mucha burocracia	1	1.1
Poca participación en la toma de decisiones	1	1.1
Proliferación de universidades	1	1.1
Subsidio a los estudiantes	1	1.1
Vinculación con el sector productivo	1	1.1
Ausencia de políticas explícitas sobre formación y desarrollo de recursos humanos	1	1.1
El principal componente de la universidad es el económico	1	1.1
Total	89	100

Tabla N° 5

¿En qué áreas cree Ud. que debe mejorar para ser más eficiente en su actividad laboral actual?

Areas	Frec.	%
Gestión y gerencia universitaria	26	46.4
Conocimiento y aplicación de nuevas tecnologías de la información	6	10.9
Capacitación docente	6	10.9
Dinámica de grupos	3	5.5
Gerencia de recursos humanos	3	5.5
Investigación	2	3.5
Liderazgo	2	3.5
Dominio de lenguas extranjeras	2	3.5
Sociología de la educación	2	3.5
Administración y evaluación de proyectos	1	1.7
Currículum	1	1.7
Vinculación con universidades y académicos	1	1.7
Medio ambiente	1	1.7
Total	56	100

Preguntados acerca de cuáles obras habían sido leídas por los participantes, las respuestas muestran una distribución dispersa. En la Tabla No. 6 se preserva la forma como cada quién señaló el título y/o autor de la obra:

Tabla N° 6

¿Puede Ud. mencionar tres obras sobre educación superior que hayan sido de utilidad en su reflexión académica? ¹⁶

Obras	Frec.	%
Andragogía y docencia universitaria. Félix Adam	7	8.8
Educación superior en América Latina. José J. Brunner	4	4.9
Revista de la UDUAL	3	3.9
Educación para la libertad	2	2.6
Pedagogía del oprimido. Freire	2	2.6
Revista de educación superior. UNESCO/CRESALC	2	2.6
Vinculación universidad-empresa. PNUD	2	2.6
Calidad y productividad	1	1.2
Calidad: educación superior	1	1.2
Concepción sobre el aprendizaje. Vygostki	1	1.2
Cooperación internacional en educación. Broeto	1	1.2
Desarrollo del curriculum. Amelia Colina	1	1.2
Dirección en la educación. Bolman y Dee	1	1.2
Dirección y liderazgo. Sánchez Gallegos	1	1.2
Educación agrícola en América Latina. FAO	1	1.2
Educación obrera	1	1.2
Educación superior en México	1	1.2
Educación superior y cultura	1	1.2
El desarrollo curricular visto desde América Latina	1	1.2
El líder siervo. Alan Greeleift	1	1.2
En busca de la excelencia. Thomas Peters	1	1.2
Estrategias metodológicas en educación superior	1	1.2
Evaluación del aprendizaje. Bunker	1	1.2
Evaluación, calidad, indicadores Revista IGLU	1	1.2
Fe y ciencia. Ian Barbour	1	1.2
Financiamiento de la educación superior. E. Shieelbein	1	1.2
Formación docente hacia el año 2000	1	1.2
Gestión filosófica universitaria	1	1.2

Historia de la educación superior universal. Mejía Ricart	1	1.2
Ideas políticas en la educación superior	1	1.2
La administración de los años noventa. Peter Drucker	1	1.2
La construcción de Prometeo	1	1.2
La democratización de los saberes	1	1.2
La educación abierta. Peñalver	1	1.2
La educación contemporánea. Ricardo Nasso	1	1.2
La educación universitaria del futuro. Trahtembers	1	1.2
La planificación estratégica de la educación superior	1	1.2
La planificación estratégica. OUI	1	1.2
La revolución de paradigmas. Thomas Kun	1	1.2
La sociedad cuántica. Zohar	1	1.2
La universidad latinoamericana. Darcy Ribeira	1	1.2
Las ciencias sociales en México. Centeno	1	1.2
Medición comunitaria y servicio social en América Latina	1	1.2
Obras educativas. Eugenio M. Hostos	1	1.2
Plan decenal de educación. (EDUCA)	1	1.2
Planeamiento de la educación	1	1.2
Planeamiento estratégico de la educación	1	1.2
Planificación de la educación superior. Alfo Borrero	1	1.2
Postgrado y desarrollo en América Latina	1	1.2
Revista Educación. OEA	1	1.2
Revista educativa CEE. México	1	1.2
Seminario permanente de la universidad. Padre Barrero	1	1.2
Ser en relación	1	1.2
Sobre problemas de postgrado. Víctor Morles	1	1.2
Sociología educativa. Hidalgo	1	1.2
Tecnología educativa. Benjamín Bloom	1	1.2
Teoría del aprendizaje. Jean Piaget	1	1.2
Teorías educativas modernas	1	1.2
Universidad y modernidad. Luis E. Orozco	1	1.2
Universidad dominicana hacia el 2000. ADRU	1	1.2
Universidad e investigación. Richard Woodt	1	1.2
Clasificación de universidades según criterios de calidad. Ministerio de Educación de España	1	1.2
El sector privado en la educación superior: políticas públicas y sus resultados en América Latina	1	1.2
La creación de una nueva civilización: la política de la tercera ola.	1	1.2

Alvin Toffler	1	1.2
Propuesta para la modernización de la educación superior en Chile	1	1.2
Innovación educativa. Alberto Block	1	1.2
Propuestas para la modernización de la educación superior.	1	1.2
Luis E. González	1	1.2
Total	81	100

En cuanto a las políticas, estrategias y bases para un proyecto educativo nacional referimos a continuación las respuestas proporcionadas por los participantes, a cada una de estas tres posibilidades. Quizás me permita un breve comentario: es importante, probablemente, que se hagan ejercicios conducentes a aclarar con precisión lo que es una **política educativa**, una **política social**, una **política pública**, una **política estatal** y una **política internacional**, para limitarnos a unas escasas instancias que es prudente abordar con exactitud.

En todos los casos es menester distinguir lo que es un **propósito**, un **deber**, un **objetivo**, una **meta**, un **ideal** y así sucesivamente. Por otra parte, como puede verse, no hay una distinción clara entre política (formulación de objetivos tomados como fin) y estrategia (la operatividad de las políticas), así como las relaciones conceptuales entre **estrategia** y **táctica**, por ejemplo. Dicho lo anterior pasamos de seguidas a observar las respuestas de los participantes en relación a las tres áreas cuyas respuestas fueron solicitadas:

POLITICAS

Definir un sistema nacional de educación superior basado en las necesidades sociales y desarrollo científico-técnico sostenible.

Establecer mecanismos eficientes de supervisión y control de los programas educativos de la educación superior.

Desarrollar una política educacional donde el Estado defina las necesidades de formación de recursos humanos conforme a la demanda del mercado y el desarrollo económico de la nación.

Reducir la inversión en la universidad del Estado.

Aumentar la calidad académica en el territorio nacional a nivel de media y superior.

Asignación de recursos del Estado a la universidad privada conforme a las estrategias de desarrollo del país.

Crear universidades que cumplan con estándares internacionales de calidad.

Evaluar el impacto de los egresados en la sociedad.

Establecer un porcentaje del desarrollo de la educación superior en el PNB.

Unificar para todas las universidades el ciclo común por facultades.

Asignar becas de especialización a los egresados más sobresalientes

Permitir el ingreso a las IES de los estudiantes con calidad, sin distingo de raza, credo, estrato social o nacionalidad.

Establecer una política de fomento a la investigación científica y tecnológica.

Creación de la Ley de Universidades para el manejo adecuado y organizado de la educación superior.

Otorgar financiamiento eficaz y equitativo a la educación superior.

Regionalizar y organizar las universidades en respuesta a las necesidades de espacio.

Disminuir la cantidad de centros de educación superior.

Fortalecer el CONES.

Fomentar un sistema cultural que asocie a las personas con actividades permanentes que las hagan proclives a los nuevos conocimientos.

Modernizar el Estado en relación a las universidades.

Establecer una política de pago justo a los profesores y funcionarios similar en todas las IES.

Disminuir el nivel de deserción estudiantil en educación superior.

Desarrollar programas de investigación con responsabilidad de los cuerpos académicos superiores

Incentivar las carreras de educación.

ESTRATEGIAS

Establecer la Ley de Educación Superior para reglamentar el funcionamiento de las IES.

Crear organismos autónomos que evalúen y controlen las IES.

Establecer propuestas acerca de la inversión en la formación de docentes y desarrollo tecnológico.

Aumentar el nivel de exigencia para el ingreso en la educación superior.

Establecer premios al mérito, ayudas y créditos.

Diseñar un plan para el desarrollo de la educación superior.

Diseñar proyectos especiales de mejoramiento instruccional.

Formular parámetros de calidad y clasificar las universidades sobre esta base.

Crear un fondo de crédito educativo estatal para proyectos académicos y de investigación.

Crear un programa de capacitación docente auspiciado por el Estado para el sector público y privado.

Definir objetivos nacionales en la formación de recursos humanos

Crear una institución encargada de orientar, fomentar y auspiciar investigaciones en diversas áreas.

Incentivar los estudios de postgrado en áreas prioritarias para el desarrollo.

Mejorar la planta física y material didáctico en las escuelas públicas.

Diseñar una estructura nacional con vínculos internacionales para la acreditación universitaria.

Garantizar fuentes de empleo.

Hacer estudios - evaluaciones de los recursos de cada región.

Formar un Consejo Técnico evaluador compuesto por profesionales independientes.

Organizar bibliotecas, pinacotecas, museos.

Organizar eventos para la expresión de habilidades y aptitudes adquiridas.

Preparar y editar materiales cuyo contenido obedezca a los objetivos nacionales.

Establecer una metodología que contribuya a determinar el número de egresados por años de permanencia en las universidades privadas.

Buscar experiencias exitosas de países que han logrado un alto nivel de preparación así como consultores internacionales para mejorar las IES.

Incentivar carreras de educación.

PROYECTOS

Reforma de la educación superior.

Estudios de autoevaluación institucional.

Privatización de la educación a nivel profesional.

Fortalecimiento de las instituciones rectoras otorgándoles poder de decisión.

Creación de un sistema de educación superior que forme recursos humanos de alto rendimiento y competitividad, que diagnostique el tipo de profesionales y técnicos que requiere el país.

Capacitación técnica a nivel superior mediante estrategias abiertas y supervisadas, además de laboratorios y talleres móviles.

Modernización de la educación mediante un inventario de necesidades de la educación tecnológica para el desarrollo nacional desde el sector empresarial.

Modernización del Estado.

Establecimiento de una Ley de Educación Superior que asegure la equidad, calidad académica y acceso, sin discriminación social o económica a la educación superior

Programa integrado de acreditación nacional como organismo oficial de calificación académica-evaluativa.

Otorgamiento de créditos y facilidades para los egresados de las IES para ejercer sus carreras con negocios y pequeñas empresas del sector.

Evaluación de la preparación profesional y técnica de las IES, estableciendo estándares mínimos en cada carrera.

Supervisión de la calidad de los egresados de las IES.

Provisión de computadoras a las escuelas, exoneración de impuestos a artículos y servicios que impulsen el desarrollo.

Creación de la Secretaría de Estado de Educación Superior

Financiamiento de la educación superior a los estudiantes pobres.

Oferta curricular que responda a las necesidades del mercado laboral en las universidades de la región.

Mecanismos de integración universidad-empresa para la cooperación en la formación de recursos humanos.

Desarrollo en el país de los diferentes sectores para hacerlos competitivos en el comercio exterior.

Difusión de las actividades que a nivel internacional están realizando las universidades de América Latina y el Caribe.

Difusión de las actividades contempladas en acuerdos internacionales concernientes a educación ambiental.

Adaptación de nuevas tecnologías en función del conocimiento requerido por las acciones del Estado para los próximos cinco años.

Acercamiento entre los profesionales más destacados y personalidades extranjeras, con experiencia en el desarrollo de sistemas educativos para el mejoramiento de las IES.

Es más que interesante la lectura de estas respuestas, las cuales, sea oportuno señalarlo, no están jerarquizadas ni ponderadas, pero aun así son una fascinante lectura y motivo de discusión, para los miembros de la comunidad académica de la República Dominicana.

Esquema de trabajo para la elaboración de un análisis integral de la educación superior dominicana

Una de las cuestiones esenciales que debe poseer un país, en materia de educación superior, es un esquema básico de trabajo, que sirva para ejecutar toda la mecánica a la cual se ha aludido en este trabajo, consecuencia del taller-seminario dictado en UNAPEC en el mes de febrero de 1997. Sin que las siguientes ideas agoten el tema, se sugiere que el esquema contenga, al menos, los elementos que se mencionan a continuación:

1. La anatomía de las relaciones entre el gobierno y la educación superior (Modelo de intervención, de libre participación, instrumentos de mediación).
2. Patrones de coordinación (Plan nacional, plazos, objetivos).
3. Las cuestiones de financiamiento.
4. El acceso y egreso por parte de los estudiantes, perfil de los que ingresan, perfil de los que egresan.
5. Las credenciales académicas, análisis de recursos humanos que requiere el país.
6. Acceso y egreso del personal docente y de investigación, perfil de los que ingresan, perfil de los que egresan.
7. Análisis del liderazgo, selección y privilegios. Perfil de la autoridad académica dominicana.
8. Evaluación del rendimiento, de las instituciones y de sus actores.
9. Desarrollo curricular y patrones de acreditación.
10. Estudios de postgrado.
11. Apoyo estudiantil.
12. La Misión de la educación superior dominicana. Realidades y expectativas.

Elaborar este estudio es una prioridad esencial. Para ello se cuenta en la República Dominicana con suficientes recursos técnicos. Sin embargo, para mantener cierta distancia ideológica y política, es prudente contratar este estudio a nivel externo e internacional. Por razones de ética elemental, me abstengo de sugerir nombres de personas o de países, pero lo más con-

veniente es disponer de un equipo internacional, dirigido por una persona de suficiente prestigio internacional, a escoger entre los líderes técnicos de países como México, Colombia, Brasil o Puerto Rico, equipo que tendría su contrapartida en un grupo de técnicos dominicanos. Puede solicitarse asistencia técnica internacional para elaborar este estudio, pero ello es una gestión que corresponde al propio Gobierno Nacional, por supuesto, el cual, si es ganado para la idea, tiene los mecanismos para recabar los fondos suficientes para un estudio como el aquí sugerido.

Conclusión

El taller-seminario no agota, por supuesto, en apenas dos días, la problemática anunciada, sino que, con certeza, es una aproximación, válida en la medida en que los participantes manejen la bibliografía recomendada y los conceptos explicados en la actividad. Dicho lo anterior y después de la actividad del taller-seminario, es posible sugerir algunas recomendaciones, expresadas sin que exista una base empírica que las avale, excepto las de orden comparativo, y siguen más bien criterios de uso internacional. A tal efecto se sugiere el siguiente:

Decálogo para el mejoramiento y reforma de la educación superior dominicana

1. **Integración del sistema**, un paso indispensable para aumentar la eficiencia del sistema y de las instituciones. Para ello es menester clasificar a las instituciones en forma tal que se puedan distinguir criterios de **calidad, prestigio, reputación y utilidad**, para entonces tratar de equilibrar la calidad de las instituciones y, a través suyo, el propio sistema. Para generar el equilibrio deseable es menester cooperar para que las mejores instituciones, según los criterios señalados, puedan encontrar un punto común con aquellas instituciones que no sean clasificadas de buena calidad. Es decir, la idea no es castigar a los que tienen bajo rendimiento, como elevarlos al nivel de aquellos que tienen un rendimiento alto. Lo integrado como propósito y objetivo es la propuesta esencial de un sistema de educación superior, para que el mismo pueda ser el instrumento del desarrollo que es menester en la economía contemporánea.

Manuel Castells, en su capítulo sobre "The University System: Engine of Development in the New World Economy" (Washington: Economic Development Institute of the Third World, The World Bank, 1993), en el documento titulado **Improving Higher Education in Developing Countries**, editado por Angela Ransom, Siew-Mun Khoo y Viswanathan Selvaratnam, estable-

ce lo que, a mi juicio, son los indicadores contemporáneos del papel de la universidad en relación al desarrollo. En ese sentido, añado que el factor **integración** del sistema es fundamental, **integración hacia adentro**, esto es, que exista un sistema como tal; e **integración hacia afuera**, de modo que ese sistema establezca contactos y maneje, por así decirlo, las relaciones internacionales de dicho sistema en forma unificada y eficiente. De otro modo, cada institución opera hacia adentro y hacia afuera según sus propios fines, creando caos y desorden, lo cual redundaría en ineficiencia.

Un ejemplo que derivo de mi propia experiencia es la formación de recursos humanos en el exterior, que generalmente ha obedecido a iniciativas individuales u organizadas alrededor de la obtención de **credenciales**, en universidades extranjeras a la región de América Latina y el Caribe, generalmente en los Estados Unidos de América. En un mundo interdependiente y con el uso y manejo adecuado de la capacidad electrónica de información, se pueden plantear otras opciones, tales como la búsqueda y obtención de **experticias**, más que de las credenciales señaladas, en este caso los títulos de maestría y de doctorado.¹⁷

La presión por el prestigio a nivel personal es elevada; sin embargo, en países de escasos recursos es menester hacer más eficiente el uso de los mismos. Una unidad organizadora de esta actividad redundaría en beneficios inmediatos, pero exige un mecanismo de ejecución muy complicado, pues no basta enviar a una persona a cursar estudios al exterior, sino identificar las experticias que una sociedad requiere, entendiendo por experticia un saber **identificable, transferible y aplicable** de una a otra sociedad, de la que produce a la que consume, en ambos casos en forma crítica, no en la forma subsidiaria que generalmente generan las credenciales académicas obtenidas en el exterior, que suelen transferir a la persona, no al contenido del saber, en este caso la experticia. Es decir, el mecanismo sugerido permitiría transformar la dependencia en desarrollo.

Para enfatizar la importancia del proceso de integración del sistema de educación superior, es oportuno señalar el libro de Burton R. Clark sobre **The Higher Education System, academic organization in cross-national perspective** (Los Angeles, USA: University of California Press, 1983), en donde Clark habla de la urgente nece-

sidad de integrar los sistemas de educación superior, procesos que él clasifica en cuatro tipos burocráticos, políticos, profesionales y de mercado. Independientemente del tipo, lo esencial es la integración, que no significa necesariamente **control centralizado ni homogeneización institucional**, sino integración para aumento de eficiencia. En este sentido pudiera decir en forma axiomática que:

a menor dispersión en el funcionamiento y operación de las unidades de la educación superior en un país, mayores los niveles de entropía y menor la eficiencia; a mayor integración mayor eficiencia y disminución de la entropía, entendiendo por integración la posibilidad de coordinación en áreas de interés común, como el de los diseños de los planes de estudio, normas de acceso y egreso, control de calidad, y así sucesivamente.

Los sistemas de educación superior operan en forma integrada, tanto **vertical** como **horizontal**. Cabe señalar que los procesos históricos indican cómo a mayor integración de los sistemas, mejor funcionamiento de las unidades de educación superior.¹⁸

2. Unificación de los aspectos legales de la educación superior. Al parecer, existen discrepancias jurídicas que entorpecen el mejor funcionamiento del sistema y de las unidades. Al parecer existen indicios de corrupción académica, debilidad ética y otros vicios que es menester corregir. Un documento interesante para esta cuestión de índole jurídica es el libro publicado por la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior, **Aspectos normativos de la educación superior**, México, ANUIES-SEP, 1982.

3. Legitimación y aceptación en la sociedad. La mejor forma de legitimación de las instituciones, cualesquiera que sean, es hacer que respondan a las necesidades de la sociedad, entre ellas el acceso democrático de los estudiantes a los beneficios de la educación superior; el mantenimiento de estándares que pudiéramos llamar decentes, en materia de calidad, según parámetros internacionales.

4. El aumento de la eficiencia como objetivo, entendiendo sí que la eficiencia es un procedimiento, no un fin en sí misma. Naturalmente, es menester entender que la eficiencia puede en sí misma abordarse como ideología, pero en este caso hablamos de eficiencia como instru-

17. Este tema lo he desarrollado en un reporte técnico elaborado para la Fundación Ayacucho, en Venezuela, trabajo titulado *El Programa Galileo, evaluación de una política educativa pública, un estudio de caso*, Caracas, diciembre de 1996.

18. Para ampliar el tema, véase por Federico Gómez Rodríguez de Castro, Julio Ruiz Berrio, Gabriela Ossenzach, Aurora Gutiérrez y Alejandro Tiana Ferre, su libro *Génesis de los sistemas nacionales educativos* (Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1988).

mento, para agilizar el alcanzar los fines académicos. En el caso de la República Dominicana, tengo la impresión de que se hallan ausentes mecanismos de información inter-institucional, tanto de aquello que ocurre en lo interno como en lo externo de las instituciones y del sistema.

5. **Creación**, a través de los mecanismos estandarizados, **de la comunidad académica dominicana** y su inserción en el flujo internacional de la academia a nivel global. En esta área es que caben actividades periódicas, para que los gerentes y unidades de gestión sean mantenidos al día en la cosa académica de la educación superior. Con toda certeza una unidad como el **CONES** pudiera ser el líder de estas actividades, contratando expertos de la región, de USA y Europa, para talleres de uno o dos días, no obstante que estas actividades deben organizarse a través de un diseño curricular específico.

6. **Programas de actualización docente**, a nivel nacional (sistema) más que regional o local (instituciones) Ejecutar **programas de entrenamiento de jóvenes docentes e investigadores**.

7. **Estímulo de la actividad dirigida a la investigación científica, tecnológica y humanística**, bien mediante cuotas de producción a nivel institucional, o mediante la creación de las unidades ad hoc dedicadas al cultivo de estos planos de la investigación. Educación superior y **stock** del saber, en la República Dominicana. Un tema esencial es cómo la productividad y el rendimiento son los ejes que deben aumentarse, a partir de una medición específica. El problema no es, entonces, solamente, el número de estudiantes, docentes o de instituciones, sino cuánto produce un sistema de educación superior, el cúmulo de saber que tiene un país, y cuánto y cómo contribuye cada país al flujo internacional del saber. En el análisis final, esa contribución se mide en número de patentes, entendiendo que de ese modo se hace formal la relación entre educación superior y tecnología, así como en el número de revistas, libros, actividades de aula, y así sucesivamente, que desarrolla un sistema de educación superior. Existen numerosos mecanismos e instrumentos para establecer el **stock** de saber de una sociedad, incluyendo, por ejemplo, el número de mensajes que bajan a través del **Internet**, en una sociedad, en comparación con aquellos que suben.

8. **Programas de asociación internacional de las unidades de la educación superior dominicana** con unidades análogas en el exterior, de forma tal que se elabore un mapa de contactos formales a nivel internacional, en el Caribe, América del Sur, América del Norte y el resto de mundo.

9. **Evaluación externa del sistema e interna de las instituciones**. Establecimiento de mecanismos de **supervisión pedagógica, de aula**.

10. Definición, dentro de un **proyecto nacional de educación superior**, de la misión que se propone esa educación superior en concordancia con los objetivos nacionales. Esto es, **proyecto de educación y proyecto de nación**, misión de la universidad, en este caso entendida en los términos de la concepción clásica de universidad contenida en el libro de José Ortega y Gasset, **Misión de la universidad** (Madrid, 1930), ideas que han tenido un enorme impacto universal, incluyendo el uso de las ideas orteguianas después de la Segunda Guerra Mundial, en la propia Alemania que entonces se reconstruía. Dentro del proyecto nacional de educación superior que es menester crear y fortalecer, sería interesante crear los **organismos de mediación e intermediación** destinados a hacer operativo el sistema y superar el conjunto. Por ejemplo, las unidades que controlen las relaciones académicas internacionales de la República, las unidades de planificación, aquellas de coordinación, los límites a los abusos que puedan ocurrir en el monto de las matrículas y en el desmejoramiento en la prestación del servicio escolar.

Este **decálogo** no tiene sino valor referencial. Pero, en todo caso, es posible derivar, con base en los datos existentes, así como de aquellos recogidos en el taller-seminario, tanto en forma escrita como oral, que la República Dominicana se halla en la necesidad de sistematizar datos primarios y secundarios, con el fin de organizar un esfuerzo de planificación estratégica que permita vincular a la educación superior con el proyecto nacional de desarrollo, todo en vista a la necesidad de enfrentar las realidades del porvenir, mediato e inmediato.

PALABRAS DE LA LICDA. ALEJANDRINA GERMÁN MEJÍA

Secretaria de Estado,
Presidente del Consejo
de Educación Superior (CONES)

Hemos reunido en esta oportunidad a los más destacados pensadores de la educación superior dominicana para reflexionar juntos sobre gestión y administración universitaria, sobre la necesidad de definir un proyecto de educación superior en la República Dominicana que nos permita ubicarnos en el marco de nuestro sub-sistema de la educación superior, como parte integral del sistema educativo dominicano y en la perspectiva de desarrollo que éste requiere para insertarse en los procesos de cambios profundos y acelerados que hoy se producen en todo el mundo.

Todos estamos de acuerdo en la necesidad de consolidar un verdadero sistema de educación superior, que contribuya a reducir las profundas desigualdades que provoca la pobreza, y que, al mismo tiempo, nos encauce por los senderos del desarrollo. Sin embargo, quisiera, sobre todo, que pensemos un poco en todo lo que hemos estado discutiendo sobre la calidad de la educación superior. En principio, todos estamos de acuerdo en la necesidad de elevar la calidad de la educación superior de República Dominicana, de trabajar juntos para que las universidades formen profesionales de calidad. Sin embargo, en el plano de lo concreto, en la práctica, cuando nos enfrentamos a la realidad de nuestras instituciones, la necesidad de garantizar la permanencia, la vigencia de nuestras universidades, entonces cuestionamientos formulados nos ponen en un dilema sobre lo que es nuestra posición como máximos dirigentes de esas instituciones, lo que es su funcionamiento real y las medidas que responsablemente tendríamos que tomar para promover una educación de calidad.

Ojalá que un Seminario como éste nos permita realmente asumir la cultura de la autoevaluación, para que podamos tomar decisiones responsables sobre las áreas en las cuales debe-

ráamos continuar incursionando y fortaleciendo los logros alcanzados, y en los que deberíamos incursionar para incorporar nuevos criterios de calidad.

Como Presidenta del Consejo Nacional de Educación Superior, me preocupa sobre manera que siempre que discutimos este tema, en el plano teórico, todos estamos de acuerdo en que hay que elevar la calidad de la educación, en que debemos asumir determinadas orientaciones. Sin embargo, en la práctica, resulta sumamente difícil que las instituciones reconozcan sus limitaciones y hagan esfuerzos definitivos por superarlas.

Quisiéramos que trascendiéramos el plano de lo teórico y nos vayamos a la realidad propia de nuestras instituciones, y que todo lo que compartimos en este Seminario nos sirva realmente como punto de partida para asumir la autoevaluación como una estrategia de trabajo continuo, cotidiano, como medio idóneo para superar nuestras deficiencias.

El proceso de búsqueda de la calidad de la educación superior en las universidades podría comenzar por la pulcritud en los manejos de las unidades de Registro, por la dignificación de la labor del profesor; esa sería una gran contribución a la calidad de la educación superior. Podríamos asumir el modelo docente como modelo universitario, y, en consecuencia, el énfasis fundamental de una institución estaría en la docencia, pero por lo menos esa docencia tendrá que estar acompañada de los resultados de las investigaciones que se realizan en realidades parecidas a la nuestra. Para que el profesor que se dedica a la docencia pueda mantenerse actualizado, deberíamos proporcionarle por lo menos un mínimo de acceso a la información actualizada.

Hemos asumido el modelo docente, pero sucede que una de las debilidades fundamentales de nuestros centros universitarios son las bibliotecas y los centros de documentación e información. Este tipo de seminario resulta sumamente importante porque nos permite reflexionar sobre la realidad de nuestras instituciones. Ojalá que éste no sea un seminario más, sino que todo lo que aquí hemos dicho y lo que concluyó el Conferencista, nos permita evaluar nuestras propias realidades; y, a partir de estas realidades, intentar fortalecer nuestras instituciones y encauzarlas por mejores senderos, pero que, de una vez por todas, eliminemos toda posibilidad de cuestionamiento a la calidad de nuestros profe-

sionales y que realmente cuando nuestros profesionales egresen con un título de cualquiera de nuestras universidades, no tengan que avergonzarse a la hora de asumir una función que se corresponda con la formación que teóricamente debe haber recibido. Este es un llamado para que este Seminario de tanta importancia, en el que hemos compartido tantos puntos de vista con una persona de la trayectoria de investigación y de conocimientos actualizados como el Dr. Albornoz, sea realmente una contribución a la autosuperación y a la autoevaluación continua de las instituciones de educación superior.

Muchas gracias.

Participantes en el Seminario-Taller "Gestión y Gerencia en Educación Superior: La Universidad en América Latina y el Caribe. Estado del Arte", Dictado por el Dr. Orlando Albornoz y convocado por la Universidad APEC, UNAPEC, y el Consejo Nacional de Educación Superior, CONES; el 18 y 19 de febrero del 1997, en Santo Domingo, República Dominicana.

Asociación Dominicana de Rectores de Universidades, ADRU	Lic. Miledys Santana de Perdomo
Consejo Nacional de Educación Superior, CONES	Lic. Alejandrina Germán Mejía, Presidenta Lic. Pedro Eduardo, Director Ejecutivo
Instituto Superior de Agricultura, ISA	Ing. Bienvenido Castro Ing. Juan Castellanos Ing. Angel Castillo
Instituto Tecnológico del Cibao Oriental, ITECO	Lic. Esclarecida Núñez Lic. José Estrella
Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC	Lic. Altagracia López Dr. José Contreras Ing. Daniel Comarazamy Sra. Amarilis Penélope García R.
Universidad Central del Este, UCE	Lic. Richard Peguero Ing. Olga Basora Dr. Fermín Mercedes De la Cruz Sra. Ismenia Rafaela Jiménez Abud
Universidad Colegio Dominicano de Estudios Profesionales, UCDEP	Ing. Mario Bonilla Mejía Dr. Andrés Fulcar Lic. Mireya Cabrera
Universidad del Caribe	Lic. José Ramón Holguín
Universidad de la Tercera Edad, UTE	Lic. Altagracia Núñez Dra. Fanny Polanco
Universidad Interamericana, UNICA	Dra. Zoraida Heredia Vda. Suncar Lic. Gabriel Read Lic. Miguel Ciprián Lic. Raúl Parmenio Díaz Dr. Jesús Tellerías
Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, UNPHU	Lic. Daniela Franco de Guzmán

Universidad Tecnológica de Santiago, UTESA	Lic. Pedro Gil Iturbides Sr. Mario Javier Lic. Arnaldo Peña Lic. Josefina Cruz de Santos
Universidad Federico Henríquez y Carvajal, UFHEC	Lic. Samuel Linares Peña
Universidad Abierta para Adultos, UAPA	Dr. Angel Hernández Lic. Míriam Acosta
Universidad Tecnológica del Sur, UTESUR	Lic. Atenea Matos González
Universidad Nacional Evangelica, UNEV	Lic. Rafael Grullón Lic. Ramón B. Capellán Sr. John Wm. Medendorp
Universidad Experimental Dr. Félix Adams, UNEFA	Sr. Andrés Matos Sena Lic. Plutarco M. Román Lic. Ramón Emérito D'Óleo
Universidad Odontológica Dominicana, UOD	Sr. Manuel de Jesús Robles
Universidad Organización y Métodos, O&M	Sr. Antonio Shulterbrandt
Universidad Agroforestal, UAFAM	Sr. Víctor Gómez Bergés
Universidad Nordestana, UNNE	Sr. Freddy Martínez Sra. Luz Selene Plata Sra. Yani Altagracia Almánzar
Instituto APEC de Sexualidad Humana, INSAPEC	Lic. Carmen María Castillo

**Funcionarios de la Universidad APEC
que participaron en el Seminario-Taller**

Lic. Blanca Rosa Bautista Melo	Directora Dpto. de Control y Formación Docente
Lic. César Caracas Berríos	Director Educación Continuada
Lic. Noris Céspedes	Directora Departamento De Relaciones Públicas
Lic. Agustín De Miguel	Asesor de Planeación y Evaluación Universitaria
Lic. Evalina Estrella	Directora Extensión Cultural
Lic. Génova Félix	Coordinadora Area de Matemáticas
Lic. Edda Freitas	Directora Escuela de Mercadeo
Lic. Brígida García Romero	Encargada Investigaciones Institucionales
Lic. Baltasar González Camilo	Vicerrector Académico
Lic. Altagracia Herrera	Coordinadora Area de Español
Lic. Teresa Hidalgo	Coordinadora Area de Sociales
Lic. Inmaculada Madera Soriano	Directora Departamento De Servicios Estudiantiles
Lic. Isabel Matos de Sánchez	Vicerrectora Administrativa
Dr. Nicolás Pichardo	Rector
Lic. Idalia Santos	Directora Unidad de Postgrados y Maestrías
Ing. José Ramón Tejada García	Director Centro de Cómputos
Lic. Juan Rafael Vásquez	Director Escuela de Administración
Lic. Lourdes Concepción	Directora Departamento De Admisiones
Lic. Gisela Vargas Ortega	Vicerrectora de Desarrollo
Ing. Miguel Mustafá	Profesor Contratado Escuela de Tecnología
Lic. Roxana Brady	Directora Departamento De Registro

